



Professional maturity of teachers within the scope of maturity theory of Chris Argyris

Chris Argyris'in olgunluk kuramı kapsamında öğretmenlerin mesleki olgunluğu

Süleyman Göksoy¹
Mahmut Sağır²

Abstract

The present research aimed to reveal principals' opinions about professional maturity levels of teachers within the scope of maturity theory of Argyris. The research was carried out with survey model. It was conducted with qualitative research design which aims to examine the meanings inflicted from individuals' experiences and to demonstrate the concepts in their natural environment in a realistic and holistic way. The study group of the research was determined using criterion sampling and maximum variety sampling methods. The study group consists of 12 principals who have at least 5 years of professional experience and who work in primary, secondary and high schools in Duzce province in 2016-2017 academic year. The fact that principals were chosen among the ones who have at least 5 years of experience results from the idea that their awareness of teacher maturity would be higher. Primary, secondary and high school principals were consulted in order to provide maximum variation. Semi-structured interview form was developed based on the maturity theory of Argyris. Principals mainly stated that teachers are passive both in educational and managerial processes in school and in their professional processes. They remarked that teachers cannot operate the work

Özet

Bu çalışmada, Chris Argyris'in "Olgunluk Kuramı" kapsamında, öğretmenlerin mesleki olgunluklarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Tarama modelinde olan araştırma, kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesi ve algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi, bütüncül bir biçimde ortaya konulmasını amaçladığı için nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür. Araştırmada veriler betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma gurubunu 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Düzce ili ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve en az beş yıllık görev süresi olan 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki olgunlaşmalarının göstergeleri olan okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçleri ile mesleki iş ve işlemlere karşı pasif oldukları, bağımsız yürütemedikleri, ilgisiz oldukları, duyarsızlık gösterdikleri, sınırlı davrandıkları, kısa dönemli bakış açısına sahip oldukları ve meslekte yükselme eğilimi taşımadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin

¹ Assoc. Prof. Dr., Düzce University, Faculty of Education, Educational Science Dept., suleymangoksoy@duzce.edu.tr

² Assoc. Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Faculty of Education, Educational Science Dept., msagir_71@hotmail.com

independently and that they demonstrate indifference to the job. They also observed that teachers behave restrictedly, have short term perceptions and do not have the inclination to make progress in their career. Therefore, principals are of the opinion that teachers have not been professionally mature in terms of seven variables of Argyris's maturity theory. It can be concluded that teachers have not achieved professional maturity in teaching.

yönetici görüşlerine göre gerekli olgunluğa sahip olmadıkları sonucuna varılabilir.

Anahtar Kelimeler: Olgunluk kuramı; okul yöneticisi; öğretmen.

Keywords: Maturity theory; principal; teacher.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

Argyris, literatürde “Olgunluk Teorisi” olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris'e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir süreçte gelişimini sürdürür. Bu süreç içerisinde insan davranışlarında çok farklı özellikler görüldüğünü; insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları da daha “pozitif” bir hale dönüştüğünü ortaya koymuş ve Argyris, bu teoriyi organizasyonlara uyarlayarak organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir (Lunenburg, Ornstein, 2013; Dinçer, Fidan, 1996). Argyris işgörenlerin olgunlaştıkça daha verimli hale geldiğini ve bu nedenle örgütlerin işgörenleri olgunlaşmaya teşvik etmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Sağır, 2017). İşgörenler olgunlaştıkça daha etkin olurlar, bağımsızlığı severler, daha uzun süreli ilgileri olur, farklı şekillerde davranırlar, uzun dönem perspektifleri olur, eşit rol alırlar, kendilerinin farkında olurlar ve kendi kaderlerinin belirlerler (Torlak, 2008).

Chris Argyris (1957) insan kişiliği ile yaygın yönetim uygulaması arasında temel bir çelişki görmüş ve insanların temel “kendini gerçekleştirme eğilimlerinin” biyolojik potansiyeline ulaşmaya çalışan bir bitkinin çabalarına benzediğini ileri sürmüştür. Ayrıca Argyris'e (1957) göre insanlar, çocukluktan yetişkinliğe, bağımlılıktan bağımsızlığa, dar becerilerden daha geniş bir beceri setine ve ilgilere doğru ilerleyerek kısa zaman perspektifinden çok daha uzun bir zaman ufkuna doğru geçerler. Çocuğun dürüstlüğü ve kendine yönelik sınırlı bilgisi, daha olgun bir düzeyde öz-farkındalık ve irade ile yer değiştirir. Argyris, örgütlerin genellikle işçilerine yetişkinler gibi değil, çocuklar gibi davrandığını düşünmektedir (Akt. Bolman ve Deal, 2013). Bu olumsuzluğu yani örgütlerin işgörenleri olgun olarak görmemeleri; bürokratik örgüt yapısının sınırlandırması, daha az katı kurallar ve işletim yöntemleri, iş bölümünde azalma, daha fazla yetki devri, daha fazla karara katılım ve örgütün genelinde daha fazla akıcı bir yapı ile çözmek mümkün olabilir.

Argyris (1993), katı ve bireyi ihmal eden örgütlerin, çalışanları tam kapasitelerini kullanmaktan alıkoyduğunu belirtmektedir. O, insan kişiliğinin büyüme ve gelişimini tarif etmekte ve örgütsel yapının sıklıkla insan ihtiyaçlarının karşılanması ile uyumsuz olduğu sayılığını savunmakta ve nispeten işgörenlerin ile formal örgüt arasındaki uyumsuzluk ortaya çıkararak çatışma ve hayal kırıklığı yaratmaktadır. Olgunluk kuramı insan kişiliğinin olgun olmamama ile olgunluk (immaturity-maturity continuum) boyunca gelişim gösterdiğini; bir bebek olarak olgunlaşmama durumundan bir yetişkin olarak olgunlaşmaya doğru olduğunu ileri sürmektedir (Akt. Lunenburg, Ornstein, 2013). Olgunluk kuramına göre bireylerin özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Argyris, 1993).

Tablo 1. Olgun Olmama-Olgunluk Özellikleri

<i>Olgun Olmama Özellikleri</i>	<i>Olgunluk Özellikleri</i>
- Pasiflik	- Hareketlilik
- Bağlılık	- Bağımsızlık
- Sınırlı davranma biçimi	- Çoklu davranma biçimi
- Yüzeysel ilgiler	- Derin ilgiler
- Kısa zaman perspektifi	- Uzun zaman perspektifi
- Alt pozisyon	- Üst pozisyonu
- Öz-farkındalık eksikliği	- Öz-farkındalık ve kontrol

Yukarıdaki tabloda incelendiğinde olgunluk teorisine göre insan olgunlaştıkça daha fazla aktivite için ihtiyaçları da artmakta (göreceli bağımsızlık durumu), bir çok farklı şekillerde davranmakta (derin ilgiler, uzun süreli perspektif), akranlarına göre üst pozisyonlar edinmekte ve daha fazla farkındalığa ve kendisi üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaktadır. Argyris'e göre kişinin sorumluluk alanının artması onu daha da olgunlaştırmakta, hem kendisi hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir (Eren, 2016; 45). Olgunlaşma kuramına göre işgörenin olgunlaşma düzeyi ile verimliliği doğru orantılıdır. Bu nedenle işgörenlerin olgunluğunu arttırmak onun verimliliğinin arttırmak anlamına gelmektedir (Sağır, 2016: 17).

Argyris (*Akt. Bolman ve Deal, 2013*) geleneksel örgütsel tasarım ve yönetim üzerine inşa edilen kişi-yapı çelişkisinde, örgütlerin yetişkinlere çocuklar gibi davrandığını düşünür. İnsanlar olgunlaştıkça örgütle çatışmaları yoğunlaşır ve bundan kaçınmaları için aşağıdaki altı seçenekten birini tercih ederler:

- Çalışanlar geri çekilirler- kronik devamsızlık veya sadece işten çıkma yoluyla,
- Çalışanlar işe devam ederler ama psikolojik olarak geri çekilirler; kayıtsız, pasif ve umursamaz olarak.
- Çalışanlar çıktıyı sınırlandırma, aşırı çalışmayı önleme veya sabotaj yoluyla sınırlandırarak direnirler.
- Çalışanlar hiyerarşide daha iyi işlere yükselmeye çalışırlar.
- Çalışanlar güç dengesizliğini düzeltmek için sendikalar gibi ittifaklar oluştururlar.

Çalışanlar çocuklarına işin doyurucu olmadığına ve yükselme olanaklarının sınırlı olduğuna inanmalarını öğretirler.

Bireysel ve toplumsal yaşam için zorunlu olan örgütler hem bireylerin hem de toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılama işlevini yerine getirirler. Ancak örgütler her zaman düzenli işleyen bir yapıda olmayabilir. Örgütsel yaşamdaki karmaşıklık, örgütü oluşturan bireylerin ve grupların amaç, yetenek, inanç, beklenti, tutum, duygu, düşünce gibi özellikler açısından farklılıkları (Akkirman,1998:2; Karataş, 2007:2) örgütsel yapıda çatışmayı doğuran unsurlar olarak ele alınmaktadır(Arslantaş ve Özkan,2012). İletişim ve etkileşimin olduğu toplumsal yapılarda bu yapıyı oluşturan bireylerin ve grupların tercih, beklenti, inanış ve değerlerinde farklılıkların süregelen olması çatışmayı da sürekli hale getirecektir.Slaikue ve Hasson (1998:5)'a göre, çatışma gerçekten büyüyüp gelişen her şeyin bir parçasıdır. Sosyalleşmenin girdisi olan insan unsurunun bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmaz bir sonuçtur (Arslantaş ve Özkan,2012).

Kuşkusuz olgunluk kuramına eğitim örgütleri açısından bakıldığında farklı yorumlanabilir. Çünkü Reyes (1992) okulu, salt bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt olarak görmeyi yanlış olacağını belirtir ve okulun bir makine olmaktan çok, amaç ve işlevleri itibariyle politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt olduğunu ifade eder (Akt. Çelik, 2002). Sezgin (2006), açık ve sosyal bir sistem özelliği gösteren okulda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, okulun etkililiği için gerekli görünmektedir ve birey-örgüt değer uyumu ile işdoymu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasında olumlu ilişkilerin olması (Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Cable, 1995; Kraimer, 1997; Parsons, 1999; Finegan, 2000), okulda öğretmenlerin bireysel değerleri

ile okul kültürüne yansıyan örgütsel değerlerin uyumlu olması gerekmektedir. Özer vd (2006) eğitim kurumlarının etkili ve verimli olabilmesi, ozelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde paylaşılan ortak değerler etrafında yöneticilerine ve birbirlerine güven duydukları bir ortamda çalışmalarını gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile örgütlerde yenilemelerin ve gelişmelerin sağlanması örgütsel güveni zorunlu kılmakta; eğitim sisteminin belirlenen hedeflere ulaşması için eğitimcilerin kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmesini gerektirmektedir; kısaca örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini arttırmalarını gerektirmektedir (Polat, 2007; Koşar ve Yalçınkaya, 2013).

Argyris'e (1990) göre öğretmenler ve diğer personeller olgun bir insan olarak muamele görmek istemektedir, fakat modern bürokratik örgütler çoğunlukla insanlara olgunlaşmamış insan tipine uygun olarak davranmaktadırlar. Öğretmenler ve diğer profesyoneller bu muameleye saldırgan veya kayıtsız olarak tepkide bulunmakta bu durum zincirleme bir reaksiyon doğurmaktadır. Okul yöneticileri ise daha fazla kısıtlamalar koymakta ve sonuç olarak ters etki yapmaktadır. Bu ise en uygun örgüt etkililiğini engellemektedir. Bu nedenle bu araştırmada Argyris'in olgunluk kuramı kapsamında okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Tarama modelinde olan araştırma, kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesi ve algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi, bütüncül bir biçimde ortaya konulmasını amaçladığı (Yıldırım ve Şimşek, 2005) için nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma gurubunu 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Düzce ili ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve en az beş yıllık görev süresi olan 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada görüşlerine başvuru okul müdürlerinin en az beş yıllık okul müdürleri arasından seçilmesi öğretmenlerin olgunluklarına ilişkin farkındalık düzeylerinin daha yüksek olacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmada maksimum çeşitliliği sağlayabilmek için ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerinden görüş alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada araştırmacılar tarafından Argyris'in olgunluk kuramı temel alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu amaçla alanda yüksek lisans yapan ve aynı zamanda okul müdürü olan dört eğitimciye ayrıca iki alan uzmanının görüşleri alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hakkında, çalışma grubuna girmeyen iki yüksek lisans öğrencisi olan okul müdürünün görüşü alınarak bazı kavramsal düzenlemelerden sonra görüşme formuna son hali verilmiştir. Elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiş ve formun nihai şekli verilmiştir. Görüşmede okul yöneticilerine aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Öğretmenleriniz okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine aktif/pasif katılımı hakkında düşünceleriniz nelerdir?
2. Öğretmenlerinizin okulda yürütmek durumunda oldukları iş ve işlemleri bağımsız bir şekilde yürütme becerisi hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. Okuldaki eğitim öğretim ve yönetim iş ve işlemlerine öğretmenlerinizin ilgisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Öğretmenlerinizin aynı durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar hakkında ne söyleyebilirsiniz? Öğretmenleriniz aynı durumlarda aynı davranışları mı yoksa farklı davranışlar mı göstermeyi mi tercih etmektedirler? Bunun sebebini nasıl açıklayabilirsiniz?
5. Öğretmenlerinizin okula ilişkin vizyonu hakkında ne düşünüyorsunuz? Öğretmenleriniz görevlerine ilişkin kısa/uzun dönemli bakış açılarından hangisine sahip olduğuna inanıyorsunuz?

6. Öğretmenleriniz öğretmen olarak kalma ya da yükselme eğiliminde olup olmadıklarına ilişkin neler söyleyebilirsiniz?

7. Öğretmenleriniz kendilerine karşı duyarlılıkları hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Verilerin Analizi

Veriler betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Bu doğrultuda birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar, kodlamalar ve temalar daha önceden belirlenmiş yapılar çerçevesinde bir araya getirilmiş, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanıp sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik hesaplamasında Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü [Güvenirlik=Görüş Birliği/Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı x 100] kullanılmıştır. Güvenirliği sağlamak için araştırmacıyla nitel araştırmada deneyimli bir eğitim bilimleri uzmanı ayrı ayrı verileri kodlamış yapılan kodlamalar karşılaştırılmıştır. Hesaplama araştırmanın güvenilirliği % 90 olarak hesaplanmıştır. % 70'in üzerinde çıktığından güvenilir kabul edilmiştir. Uyuşum yüzdesinin % 70 ve daha üstü olması veri analizi açısından güvenilirliğin sağlanması için yeterli görülmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunmadığından, bulguların sunumunda yöneticiler Y1, Y2, ... Y12 şeklinde kodlanmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine karşı pasif/aktif olma

Argyris'in olgunluk kuramı 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki insanın çevresine karşı aktif ya da pasif olmasına ilişkindir. Pasif insan olgunlaşmamışlığı, aktif insan ise olgunlaşmayı tanımlar. Çünkü bireyin çevresinde olup bitenlere karşı edilgen bir tutum takınması olgunlaşmamış olduğunun belirtisidir. Aktif insan çevresindeki olay ve olgulara karşı etken bir davranış içerisinde olması beklenir. Benzer bir yaklaşımla öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin pasif veya aktif olma durumlarının mesleki açıdan olgunluklarının birer göstergesi olduğu düşünülmektedir. Mesleki açıdan olgunlaşmamış öğretmenin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine karşı edilgen, mesleki olgunluğa erişmiş öğretmeni ise belirleyici rolde olması gerekir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin aktif ya da pasif olma durumlarına ilişkin görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo. 2. Öğretmenlerin eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinde pasif/aktif olma durumlarına ilişkin yönetici görüşleri

Öğretmenlerin eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinde pasif kalma	Öğretmenlerin eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine aktif katılımı
<p>Görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y9, Y10, Y12 öğretmenlerin okulda eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine karşı pasif kaldıkları ve katılmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşlerini;</p> <p>Y3, "Öğretmenlerimiz, okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine karşı genelde pasif durumdalar ve kendilerini sadece ders veren kişi olarak nitelendirmektedirler. Kendilerini sadece sınıfları, öğretim programları ve müfredat ile sınırlandırmaktadırlar. Özellikle okuldaki yönetim sürecine karşı yaklaşımları ve bakış açıları çok olumsuz. Getirilen ve önerilen her yenilik ve etkinliği gereksiz bir işlem olarak görmektedirler",</p> <p>Y9, "Öğretmenimizin alanındaki donanım seviyesi, kişilerarası ilişkilerdeki potansiyeli, eğitim-öğretimin bütün verilerinin tatmin etme derecesi veya yeterlilik miktarı, öğretmenin bireysel veya sosyal hayatındaki özel durumları gibi birçok faktör etkili olabilmektedir. Günümüzde öğretmenimizin azımsanmayacak bir miktarı eğitim işlerinde vazife verilmediği takdirde gönüllü olarak faaliyette bulunmazlar"</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden Y5, Y8 ve Y11 öğretmenlerin okulda eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine aktif katıldıkları ve katkı sağladıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşlerini;</p> <p>Y8, "Öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine aktif katılımlarını sağlamak için karar mekanizmalarında görev almalarını sağlıyorum. Sene başı yaptığımız toplantılardan önce gündemi göndererek önerilerini yazmalarını ve toplantıya gelirken hazırlıklı olmalarını istiyorum. Eğitim öğretim süresinde yapılacak olan çalışmaların planlanmasında görüşlerini soruyorum. Sızce bu uygulama nasıl daha etkili olabilir diye sorular soruyorum. Yeniliklerle ilgili duyduklarını ve kendi öğrendiklerini haftalık ya da iki haftada bir yaptığımız toplantılarda paylaşıyoruz",</p> <p>Y11, "Öğretmen mevcudumuz az olduğu ve iletişimimiz kuvvetli olduğu için öğretmenlerin eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine katılımı aktiftir. Öğretmenler okul işlerine genelde aktif olarak görev yapıyorlar Okulumuzda paylaşma kültürü yüksek seviyededir"</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticileri ağırlıklı olarak öğretmenlerin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinde çeşitli nedenlerden dolayı aktif rol almadıkları yönünde görüş belirttikleri söylenebilir. Bu duruma göre öğretmenlerin mesleki olgunlaşmalarının göstergelerinden bir olan “okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine karşı pasif/aktif olma” durumlarına ilişkin belirtilen kuram çerçevesinde gerekli olgunluğa sahip olmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin okuldaki iş ve işlemleri bağımsız bir şekilde yürütme becerisi

Argyris'in olgunluk kuramında bireysel olgunluğun bir başka göstergesi de başkalarından bağımsızlık anlamına gelen bağımsız iş yapabilmeye becerisidir. Argyris bağımsız iş yapma becerisine sahip olmayan ve başkalarına bağımlı olan bireyi olgunlaşmamış, bağımsız iş yapabilmeye becerisine sahip ve başkalarına bağımlı olmayan bireyleri ise olgunlaşmış bireyler olarak görmektedir. Benzer bir yaklaşımla öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine başkalarına bağımlı olma ya da olmama durumlarının mesleki açıdan olgunluklarının birer göstergesi olduğu düşünülmektedir. Mesleki açıdan olgunlaşmamış öğretmenin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin iş ve işlemlerin diğer öğretmenler veya okul yöneticilerine bağımlılık duymadan otonom bir şekilde yürütmeleri beklenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başkalarına bağımlı olma/olmama veya bağımsız iş yapabilmeye durumlarına ilişkin görüşleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinde başkalarına bağımlı olma/olmama durumlarına ilişkin yönetici görüşleri

Eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinde başkalarına bağımlı olma	Eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinde bağımsız hareket edebilme
<p>Araştırmada görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y12 öğretmenlerin okuldaki iş ve işlemleri bağımsız olarak yürütmekte sıkıntı yaşadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y5, “Bağımsız iş yapma bizim kumrumuzda pek görülmemektedir. Meslektaş yardımına sık sık başvuran öğretmenlerimiz grup ile çalıştıklarında daha başarılı sonuçlara varmaktadır. Örnek vermek gerekirse 8 öğretmeninden sadece bir tanesi bireysel bir proje yürütmektedir. Bazı durumlarda öğretmenler birbirlerine bakıyorlar, acaba ne yapacak diye. Biri ne yaparsa diğerleri de onu yapıyor”;</p> <p>Y6, “Öğretmenlerimizi okulda yürütmekte oldukları iş ve işlemleri bağımsız bir şekilde, kendiliğinden, zamana yayma, süreci sürekli hale getirme noktasında çok iyi uygulamalar göstermektedirler. Mutlaka dışarıdan müdahale etmenizi, yönlendirmenizi, konular hakkında bilgilendirmenizi gerekiyor. Bağımsız iş yapma konusunda öğretmenlere yönlendirme şart. Çünkü öğretmenler iyi yetişmiyor”</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Araştırmada görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden Y4, Y8 ve Y11 öğretmenlerin okuldaki iş ve işlemleri yardıma ihtiyaç duymaksızın bağımsız olarak yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y4, “Eğer işin gerekliliğine ve başarabileceklerine, yaptıkları işin neticesinde faydalı olacaklarına inanmışlarsa yürütmek zorunda oldukları işleri bağımsız bir şekilde layıkıyla yürütüyorlar. Öğretmenlerimiz genelde kendi işlerini kendileri yapma yoluna gidiyorlar. Hatta bazen gereğinden fazla özgür davranıyorlar, oysa bazı işleri okul yönetimine danışmaları gerekiyor, ama danışmıyorlar. Bu da başına buyrukluğa getiriyor”;</p> <p>Y8, “Öğrenme öğretme sürecinde planlanmış olan çalışmalarını yürütürken inisiyatif kullanmaları gerektiğini söylüyorum. Okul öncesi eğitim kapsamında yapmış oldukları çalışmalarını destekliyorum. Zaten öğretmenlerde kendi işlerinde inisiyatif kullanıyorlar. Çünkü hepsi yetişkin insan sonuçta”</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>

Tablo 3'e göre okul yöneticileri ağırlıklı olarak öğretmenlerin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin iş ve işlemleri bağımsız yürütemedikleri yönünde görüş belirttikleri söylenebilir. Bu duruma göre öğretmenlerin mesleki olgunlaşmalarının göstergelerinden bir olan okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin iş ve işlemleri bağımsız yürütmeye gerekli olgunluğa sahip olmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilgisi

Argyris'in bireylerin çevrelerindeki olay ve olgulara ilişkin ilgi biçimini olgunluklarına bağlamaktadır. Argyris'e göre çevrelerindeki olay ve olgulara yüzeysel ilgi duyan bireyler olgunlaşmamış, derin ilgi duyan bireyler ise olgunlaşmışlardır. Öğretmenlerin mesleki olgunluklarının belirleyicilerinden birinin de okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin olay ve olgulara gösterdikleri yüzeysel veya derin ilgi olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin olay ve olgulara yüzeysel ilgi göstermeleri olgunlaşmadıkları, derin ilgi

göstermeleri ise olgunlaştıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okuldaki olay ve olgulara gösterdikleri ilgiye ilişkin görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetim süreçleriyle yüzeysel/derin ilgi durumlarına ilişkin yönetici görüşleri

Eğitim öğretim ve yönetim süreçleriyle yüzeysel ilgi	Eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine derin ilgi
<p>Araştırmada görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinden Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y7, Y9, Y10, Y11 ve Y12 öğretmenlerin daha çok kendi sınıflarına ilişkin olay ve olgulara ilgi duydukları buna karşılık okuldaki iş ve işlemlere işlemlerle yüzeysel olarak ilgilendikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y1, “Öğretmenlerin kendi sınıfı dışındaki iş ve işlemlerde ilgilerini çekmek pek mümkün olmamaktadır ve ilgisiz kalmaktadırlar. Çünkü her türlü sınıf dışı etkinlik öğretmenler tarafından angarya iş olarak görülmektedir. Bu yüzden okul işleriyle pek ilgilenmiyorlar”,</p> <p>Y3, “Öğretmenlerimiz eğitim öğretim sürecini sadece sınıf içerisinde öğrenci ile birlikte olma, ders anlatma gibi algulamaktadırlar. Yönetim iş ve işlemleri için ise tamamen negatif bir davranış umursamaz bir durumdalar. Çünkü okulda bir yönetim bulunmaktadır ve ders anlatma dışındaki tüm iş ve işlemler yönetimi ilgilendirmektedir düşüncesindedirler”</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Araştırmada görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinden sadece Y8 okuldaki iş ve işlemlerle bizzat kendilerini etkilemesi nedeniyle öğretmenlerin derinden ilgilendikleri yönünde görüş belirtmiştir. Y6 bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y8, “Hepsi aynı değil ama çoğu gerçekten ilgili ve etkili olmaya çalışıyor... Bazıları idealist oluyor. Bazısı da tersine derse gireyim zamanımı doldurup çıkayım gözüyle bakabiliyorlar. Ama bizim okuldaki öğretmenlerimiz genelde derse girdiğimizde bir şeyler vermeliyiz düşüncesindedir ve ders dışında da okula katkı vermeye çalışıyorlar. Çünkü idare olarak biz açgöğüs işbirliğine. Ayrıca okulu sahiplendikleri için okul işlerine de sahip çıkıyorlar. Okulda neler oluyor bunu takip ediyorlar ve olanlara ilgisiz kalmıyorlar. Çünkü sonuçta okulda ne olursa olsun kendileri etkileniyor. Bu yüzden ilgisiz kalmıyorlar”,</p> <p>Şeklinde beyan etmiştir.</p>

Tablo 4'te görüleceği gibi Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki olgunluklarının parametrelerinden biri olan okuldaki olay ve olgulara karşı yüzeysel ilgi gösterdikleri ve bu konuda gerekli olgunluğa sahip olmadıkları ileri sürülebilir.

Öğretmenlerinizin eğitim öğretim ve yönetsel olay ve olgular karşı davranış biçimleri

Argyris bireylerin çevrelerinde gerçekleşen olay ve olgulara karşı davranış biçimlerini sınırlı ve değişik (çok yönlü) davranışlar olarak iki gruba ayırmış ve bunlardan birincisini olgunlaşmayan, ikincisini ise olgunlaşmış bireylerin gösterecekleri davranışlar olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde öğretmenlerin okuldaki eğitim öğretim ve yönetime ilişkin olay ve olgular karşısında ya da bir sorunla karşılaşma durumlarında aynı davranışı gösteriyor olmalarının mesleki açıdan olgunlaşmadıklarını, değişik davranışlar sergilemelerinin ise mesleki açıdan olgunlaştıklarını bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okuldaki olay ve olgulara gösterdikleri sınırlı veya değişik davranışlarına ilişkin görüşleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetsel olay ve olgulara karşı sınırlı/değişik davranışlarına ilişkin yönetici görüşleri

Eğitim öğretim ve yönetsel olay ve olgulara karşı sınırlı davranış	Eğitim öğretim ve yönetsel olay ve olgulara karşı değişik (çoklu) davranış
<p>Araştırmada görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinden Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9 ve Y12 öğretmenlerin yeni bir durum veya bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini geliştirmedikleri ve birbirlerinden etkilendikleri için aynı davranışı gösterdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y7, "Öğretmenler genelde benzer durumlara karşılaştıklarında benzer tepkiler veriyorlar. Çünkü öğretmenler kendilerini geliştirmiyorlar, kendilerini geliştirmeyince de aynı sorunla karşılaştıklarında aynı çözüm yoluna başvuruyorlar, çünkü başka yol bilmiyorlar. Zaten tüm öğretmenler birbirlerine bakıyor, kim ne yapacak diye. Ona göre davranıyor kendisi de";</p> <p>Y12, "Öğretmenler yeni bir durumla karşılaştıklarında ortak hareket ediyorlar. Çünkü biri ne yaparsa diğerleri de aynı şeyi yapıyor. Özgün davranmıyorlar. Yani birbirlerini örnek alıyorlar ve riske girmek istemiyorlar. Çünkü farklı davranmak riskli sonuçta"</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Araştırmada görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinden Y2, Y10 ve Y11 öğretmenlerin yeni bir durum veya bir sorunla karşılaştıklarında değişen durumlar nedeniyle farklı davranışlar sergiledikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y2, "Öğretmenlerimiz çoğu zaman aynı durumlar karşısında farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Genelde de farklı davranışlar sergilenmektedir. Bunun nedeni kişilerin, çevrenin, kanunların, yönetmeliklerin ya da uygulamaların sürekli değişkenlik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen gelişen bir dünyada, aynı durumlar karşısında farklı davranışlar sergilemek normal geliyor sanırım"</p> <p>Y10, "Gerçekten çok farklı tepkilerle karşılaşabiliyoruz. Özellikle iş ve işlemlerin, eğitim ve öğretim işlerinin yürütülmesi hususunda izlenecek olan prosedür ortadadır. Bazen aynı öğretmen aynı durumda farklı tepkiler gösterebiliyor. Çünkü öğretmenler de değişiyorlar her açıdan. Bu da davranışlarını değiştiriyor sonuç olarak"</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin ağırlıklı olarak görüşlerinin öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetsel olay ve olgular karşısında sınırlı davranışlar gösterdikleri yönünde olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin mesleki açıdan olgunluklarının bir göstergesi olan okuldaki eğitim-öğretim ve yönetsel olay ve olgulara ilişkin sınırlı davranışları nedeniyle yeterli olgunluğa sahip olmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin kısa/uzun dönem bakışları

Argyris'in olgunluk kuramında bireylerin olay ve olgulara karşı kısa veya uzun dönemli bakış açılarının sahip olma durumunu olgunluğun bir başka parametresi olarak değerlendirmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin okuldaki süreçlere ilişkin gerçekleşen olaylara kısa ve uzun dönemli bakışları onların mesleki olgunlukları bakımından önemli bir veri olduğu düşünülmektedir. Çünkü mesleki açıdan olgunlaşmamış öğretmenin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin olay ve olgulara daha kısa vadeli, olgunlaşmış öğretmenlerin ise daha uzun vadeli bakacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin kısa/uzun dönem bakışları ilişkin görüşleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin eğitim öğretim ve yönetsel olay ve olgulara karşı kısa/uzun dönem bakışlarına ilişkin yönetici görüşleri

Eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine kısa dönemli bakış	Eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine uzun dönemli bakış
<p>Araştırmada görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8 Y9, Y10, Y11 ve Y12 öğretmenlerin sadece içinde buldukları yılı ve anı düşünmeleri nedeniyle okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine kısa vadeli yaklaşıtları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y1, “Öğretmenler genellikle sırasıyla dönemi ve yılı bitirme çabası içinde oldukları için kısa vadeli düşünmektedirler. Uzun vadeli düşünceleri için yapacakları iş ve işlemlerin meslek hayatlarına sağlayacağı katkılar üzerinde konuşulmakta, motivasyon yöntemi kullanılmaktadır. Ancak okul idarecilerinin de 4 yıllık görevlendirme ile görev başına geldiklerini düşünürsek kendisi dahil uzun vadeli plan yapamayan okul müdürünün öğretmenler üzerinde etkili olacağını düşünüyorum”,</p> <p>Y11, “Öğretmenler maalesef günü kurtarma telaşındalar. Çünkü öğretmenliği sadece para kazanma yeri olarak görüyorlar, yani sadece okul onlar için bir işyeri. Bu nedenle dönem biran önce bitsin havasındalar. Bu da uzun dönemli düşüncelerini engelliyor” Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Araştırmada görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden sadece Y10 okuldaki öğretmenlerin geleceklerini planlamaları nedeniyle okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları yönünde görüş belirtmiştir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y2, “Öğretmenler aslında uzun dönemli düşünüyorlar. Çünkü mesleklerinde kariyer yapmak istiyorlar ve bunun için planlıyorlar kendilerini. O nedenle nasıl müdür olurum veya nasıl müfettiş olurum diye düşünüyorlar. Bunun için özellikle yüksek lisans yapan öğretmenler var, sırf meslekte ilerleyebilmek için” Şeklinde belirtmiştir.</p>

Okul yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin iş ve işlemlere karşı kısa dönem bakış açlarına sahip oldukları yönünde yoğunlaştığı söylenebilir. Bu duruma göre öğretmenlerin mesleki olgunlaşmalarının göstergelerinden bir olan “eğitim öğretim ve yönetsel olay ve olgulara karşı kısa/uzun dönem bakışlarında” gerekli olgunluğa sahip olmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin mesleki astlık/üstlük durumu

Argyris bireylerin kendilerini ast veya üst olarak görmelerinin bir olgunluk göstergesi olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin kendilerini ast olarak ve ya üst olarak görmelerinin mesleki açıdan olgunlaşmalarının bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin astlık/üstlük bakımından kendilerini algılamalarına ilişkin görüşleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin mesleki astlık/üstlük durumlarına ilişkin yönetici görüşleri

Öğretmenlerin okulda mesleki astlık durumu	Öğretmenlerin okulda mesleki üstlük durumu
<p>Araştırmada görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinden Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8 Y9, Y11 ve Y12 öğretmenlerin astlığı kabullendiklerini ve görevde yükselme eğiliminde olmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y5, “Öğretmenlerimizden yükselme planı yapan kimse yok. İdareciliği herkes yük olarak görüyor ve bulunduğu konumdan memnun... İdarecilik için birilerine ısrar etmeniz gerekir. Ama biz destekliyoruz. Mesela okul içinde açacağımız bir birime Mesul Müdür gerekti, herkese teklif götürdük, ısrar ettik, destekledik fakat istemediler, en sonunda istemediği halde, Milli Eğitim şartları en uygun olan kişiyi görevlendirdi. Sanırım yükselmenin herhangi bir avantajının olmadığını, buna karşılık sorumluluk ve iş yükü getirdiğini düşünüyorlar”</p> <p>Y6, “Kendi okulumdaki öğretmenler yüksek lisans yapmamış ve yapma çabası içinde olamamakla birlikte, sorumluluk almak istemedikleri için okul yöneticiliği hiç düşünmemektedir. Yaptığım gözlemlere göre işimi yapıyorum iş okulda kalsın anlayışı var. Bu konuda özendirici olmak için iyi bir model olunması gerektiğini düşünüyorum. Beraber vakit geçirmek ve akademik konulu sohbetler yapmak etkili olmaktadır”</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Araştırmada görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinden sadece Y10 okuldaki öğretmenlerin üst olmak istediklerini ve bu amaçla görevde yükselme eğiliminde oldukları yönünde görüş belirtmiştir. Bu yöndeki görüşünü;</p> <p>Y10, “Öğretmenlerin çoğu emir almaktan hoşlanmıyorlar. Bu yüzden yükselmek istiyorlar. Özellikle genç öğretmenler daha çok yükselmek için çalışıyorlar. Okul müdürü veya şube müdürü olmak istiyorlar. Çünkü insanın doğasında var yükselmek istemek. Ama şunu da unutmamak lazım. Yeni atanan öğretmenler zorlu bir süreçten geçiyorlar, KPSS’yi geçiyorlar o yüzden kendine güvenleri artıyor ve yükselmede işe yarıyor bu”</p> <p>Şeklinde belirtmiştir.</p>

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerin ağırlıklı olarak görüşlerinin öğretmenlerin mesleki olarak yükselme eğilimlerinin olmadığı yönünde olduğu söylenebilir. Bu durum Argyris’in olgunluk kuramında belirttiği olgun olmayan bireylerin özellikleri arasında sayılmaktadır.

Öğretmenlerin mesleklerine karşı duyarlılıkları

Argyris’in olgunluk kuramında bireylerin olay ve olgulara duyarlılıkları olgunluğun bir göstergesi olarak değerlendirmiştir. Argyris çevresindeki olay ve olgulara duyarsız bireyleri olgunlaşmamış, çevresindeki olay ve olgulara duyarlı olmayı ise olgunlaşmış bireylerin özellikleri olarak görmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin okuldaki süreçlere ve mesleki, olay ve olgulara ilişkin duyarlılıkları onların mesleki olgunluklarının bir parametresi olduğu düşünülmektedir. Çünkü mesleki açıdan olgunlaşmamış öğretmenin okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin olay ve olgulara karşı duyarsız, olgunlaşmış öğretmenlerin ise daha duyarlı olacağı ileri sürülebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okuldaki olay ve olgulara gösterdikleri duyarlılık davranışlarına ilişkin görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin mesleki olay ve olgular karşısında duyarlıklarına ilişkin yönetici görüşleri

Öğretmenlerin mesleki duyarsızlıkları	Öğretmenlerin mesleki duyarlıkları
<p>Araştırmada görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden Y1, Y2, Y3, Y5, Y7, Y8 Y9 ve Y11 öğretmenlerin kendilerine ve mesleklerine karşı duyarlı olmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşü;</p> <p>Y3, “Öğretmenlerin kendilerine karşı duyarlılık olduklarını mesleki açıdan söylemek biraz zor. Öğretmenlik mesleğine atandıktan sonra “biz artık olduk, tamamız” düşüncesine bakimler. Bu yüzden okul ortamında zaman zaman sıkıntılar yaşanmaktadır. Gündemden uzak, yenilikçi olmayan, gelişime kapalı bireyler olarak meslek hayatlarına devam etmektedirler. Örnek olarak, öğretmenlik mesleğine başlayan öğretmenler özllük hakları, kanun, yönetmelik, öğretim yöntem ve teknikleri, sınıf yönetimi, bireysel farklılıkları gözetebilme, okul ortamına uyum sağlama v.b. konularında çok eksik bilgilere sahiptirler”;</p> <p>Y5, “Kendilerine karşı duyarlılıkları konusunda herhangi bir problem ve ya yoksunluk yaşadıklarını pek düşünmüyorum çünkü kurum atmosferi her türlü fikre ve kendini ifade etmeye elverişli durumda fakat buna rağmen en küçük bir değişiklikte idare olarak ödüllendirme ve ya teşvik etmeye çalışıyoruz. Örnek vermek gerekirse çalışılan bir proje üzerinde hep beraber emek sarf ediyoruz ve öğretmeni yalnız bırakmamaya çalışıyoruz”</p> <p>Şeklinde beyan etmişlerdir.</p>	<p>Araştırmada görüşlerine başvuru okul yöneticilerinden sadece Y4, Y6 ve Y12 okuldaki öğretmenlerin kendilerine ve mesleklerine karşı duyarlı oldukları yönünde görüş belirtmiştir. Bu yöndeki görüşü;</p> <p>Y6, “Kendileriyle ilgili her konuya duyarlılar. Haksızlık yapıldığını düşündükleri an itiraz ederler genelde. Öğretmenliğe karşı da duyarlılar, meslekte ne olup bitiyor takip ediyorlar, gelişmeleri izliyorlar. Fakat kendileriyle ilgili yenilikleri takip etme konusunda hazırular. Birinin sürekli onlara bir şeyleri batırılması gerekiyor”;</p> <p>Y12, “Öğretmenlerin hem kendilerine hem de okul işlerine karşı duyarlılıkları yüksektir. Okuldaki olanlara karşı ilgililer, öğrencilerle ilgileniyorlar.”</p> <p>Şeklinde belirtmiştir.</p>

Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin olay ve olgulara karşı duyarsız kaldıkları yönünde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki olgunluklarının parametrelerinden biri olan okuldaki olay ve olgulara karşı duyarsızlık gösterdikleri ve bu konuda gerekli olgunluğa sahip olmadıkları söylenebilir. Bu duruma göre öğretmenlerin mesleki olgunlaşmalarının göstergelerinden bir olan okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin olay ve olgulara duyarlı olmada yeterli olgunluğa sahip olmadıkları söylenebilir.

Sonuçlar

Bu araştırmada Argyris'in olgunluk kuramı temel alınarak öğretmenlerin mesleki olgunluk düzeyleri hakkında okul yöneticilerinin görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmada Argyris'in olgunluk kuramında yer alan ve olgunlaşmamışlığın göstergesi olarak kabul edilen pasif olma, başkalarına bağımlılık, sınırlı davranışlar, yüzeysel ilgi, kısa dönem bakış açısı, astlık durumu, kendi duyarlılığından yoksun olma değişkenleri öğretmenlik mesleği açısından değerlendirilmiştir.

Okul yöneticileri ağırlıklı olarak, öğretmenlerin mesleki olgunlaşmalarının göstergeleri olan okuldaki eğitim öğretim ve yönetim süreçleri ile mesleki iş ve işlemlere karşı pasif oldukları, bağımsız yürütmedikleri, ilgisiz oldukları, duyarsızlık gösterdikleri, sınırlı davrandıkları, kısa dönemli bakış açısına sahip oldukları ve meslekte yükselme eğilimi taşımadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Böylece okul yöneticileri Argyris'in olgunluk kuramında yer alan 7 değişkenin tamamında öğretmenlerin mesleki açıdan olgunlaşmadıkları düşüncesine sahiptirler. Literatürde öğretmenlerin mesleki olgunluğuna ilişkin gerek yurt dışında gerekse ülkemizde yapılan fazlaca çalışmaya rastlanmamaktadır. Ancak; Pickle (1985) yaptığı çalışmada öğretmenlerin olgunluğunu mesleki olgunluk, kişisel olgunluk ve işlem boyutu olarak üç boyutta ortaya koymuş ve mesleki olgunluğunu ezoterik bilgi, hizmet ideali ve duygusal tarafsızlık olarak üç özelliğinin bulunduğunu belirlemiştir. Öztürk (2016) Argyris'in olgunlaşma teorisinde liderlikte durumsal yaklaşım ve çözüm arayışları başlıklı çalışmasında işbölümü işi sıkıcı, tekrarcı ve rutin hale getirerek insanların yaratıcılığını öldürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Çekin (2013) öğretmen adaylarının ahlaki

olgunluk düzeyini ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmada ise öğretmen adaylarının yüksek düzeyde ahlaki olgunluğa sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar kuram çerçevesinde değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki açıdan olgunlaşmadıkları ve olgunlaşmanın mesleki işbaşarımını doğrudan etkilemesi nedeniyle öğretmenlerin işbaşarım düzeylerinin de beklenen şekilde olmadığı söylenebilir.

Kaynaklar

- Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2):1-11.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York : Harper Collins.
- Arslantaş, H. İ., Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi.
- Ayktut, S. (2007). Örgütsel Adalet Birey Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bolman, L.G., Deal, T., E. (2013). *Örgütleri Anlamak* (Çeviri: Ahmet Aypay, Abdurrahman Tanrıoğen). Seçin Yayınları.
- Cable, D. M. (1995). *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry*. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Cable, D. M. (1995). *The role of person-organization fit in organizational entry*. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, Vol.49, s:1-49.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A. Dağıtım, İstanbul.
- Çekin, A. (2013). Öğretmen Adaylarının Ahlaki Olgunluk Düzeyleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(3), 1035-1048.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, 1. Cilt, 2. Baskı, Ar Yayın.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yay., 1. Baskı, İstanbul.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, S. (2011). Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı İle Kişilik, İş Doyumu Ve Stres İlişkisi. Doktora Tezi, Ankara Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Günbayı, İ., Karahan, İ. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemleri.
- Hicks, H. G., Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çeviren: Besim Baykal, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- Holland, J., L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory Of Vocational Personalities and Work Environments* Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hoy, W. K., Miskel, G. C. (2012). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, (Çeviri Editörü: Selahattin Turan) Ankara, Nobel Yayınları 7. Baskı. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No: 1, İstanbul.
- Pickle, J. (1985). Toward teacher maturity. *Journal of Teacher Education*, 36(4), 55-59.
- Judge, T.A., Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organizational Attraction, *Personnel Psychology*, Summer.

- Karatas, S. (2007). "Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri", *Üniversite ve Toplum Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 7(2).
- Kılıç, S. (2006).*Özel Okul Öğretmenlerin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Koşar, D., Yalçınkaya, M. (2013) Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2013, Cilt 19, Sayı 4, ss: 603-627
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-447.
- Kristof, Amy L. (1996). "Person-organization Fit: an Integrative Review of Its
- Lewin, K. (1963). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Tavistok Publications Ltd.
- Mcdonald, P. R. (1993). Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents. Unpublished Doctoral Dissertation. London: The University of Western Ontario.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., Fox, S. (2002), "Building An Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior With Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, (10-1/2), 51-57.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, s:333-349.
- O'Reilly III A, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ozer, N., Demirtas, H., Ustuner, M., Comert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özalp, İ. (1989). *İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Vergi Yayınları, Ankara.
- Parsons, J. G. (1999). The relationship of values to performance: A case study of the washington state criminal justice training commission. Oklahoma: University of Central Oklahoma.
- Pekdemir, I., Koçoğlu M. ve Gürkan, G. (2013). İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl : 24 Sayı : 75
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polatçı, S., Özçalık, F., Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 1-12.
- Reyes, R.S. (1992). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. *Journal of Educational Research*, May-June, 34-46.
- Robbins S., P. ve Judge, T. A (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem) Ankara, Nobel Yayınları 14. Baskı.
- Robbins, S., P. Decenzo, D., A, Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management* (Çeviri Editörü: Adem Öğür) Ankara, Nobel Yayınları 13. Baskı.
- Sağır, M. (2016). *Örgüt ve Yönetim Kuramlarında Denetim*. Eğitimde Denetim ve Değerlendirme (Ed. Sağır, M., Göksoy, S.) Ankara: Pegem Akademi.
- Scheider, B. (1987). The People Maket he Place, *Personnel Psychology*, Autumn.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi* (Çev. Mustafa TOSUN), Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Doğan Basımevi, 1978. Toktamışoğlu, M. (2002). *Kot Pantolonlu Yönetici*, MediaCat, 3. Basım İstanbul
- Schneider, S. C. (1988), "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management." *Human Resource Management*, 27 (2), 231-246.; Reprinted in: Simon, H. (Ed.) *Herausforderung Unternehmenskultur*, Stuttgart: Schaffer Verlag, 1990.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(4), 557-583.
- Sims, R. L., Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947.

- Slaikeu, K.A., Hasson, R. H. (1998). Controlling the cost of conflict: How to design a system for your organization. San Francisco CA: Jossey-Bars.
- Spector, P.E., Fox, S. (2002), "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management Review*, (12), 269-292.
- Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey Örgüt Uyumu Kuramı Ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora tezi
- Verquer, M., L., Beeher, T., A., Wagner, S., E. (2003). A Meta Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes, *Journal of Vocational Behavior*.
- Yahyagil, M.Y. (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *Öneri Dergisi*, (4), 137-149.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, (5. bs.), Ankara: Seçkin.
- Zhao, H. (2009), "The Effects of Personal-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior on Contextual Performance: An Empirical Research", *Chinese Journal of Management*, (6-3), 342-34.

Extended English Abstract

1. Introduction:

Argyris (1990) has developed a theory named "Maturity Theory". Argyris claims that individuals maintain their development in a phase starting from babyhood to maturity. He suggests that many different features are experienced in this phase and that human behaviours become more positive with the increasing age. Argyris adapted the Maturity Theory to organizations and determined that individual development can be fostered and/or hindered according to the current management system in the organizations (Dincer, Fidan, 1996). Argyris highlighted that employees become more productive as they mature, therefore organizations need to promote employees to mature in time (Sagir, 2017). As the employees mature, they become more active, they praise independence and their attention last longer. Besides, they gain long term perspectives, undertake equal roles, become aware of themselves and determine their own future lives (Torlak, 2008). According to Argyris (1990), teachers and other staff want to be treated as mature individuals, however modern bureaucratic organizations generally approach individuals in accordance with immature human type. Teachers and other professionals either demonstrate aggressive reactions or remain indifferent. Thus, this situation bears a successive consequence. Principals put more restrictions and adverse effects are experienced as a result. This consequence affects even the most suitable organizational effectiveness.

Argyris (as cited from Bolman and Deal, 2013) remarks that organizations treat adults as children in the individual-structure contradiction which is constructed on traditional organizational design and management. As individuals become mature, they experience more conflicts with the organization and they choose one of the six following options in order to abstain from these conflicts:

- a) Employees recede from the work – chronic absence or merely leave of employment
- b) Employees maintain their job but they recede psychologically; they become indifferent, passive and negligent
- c) Employees restrict the output, prohibit overactivity or restrict the work via sabotage
- d) Employees make hierarchical progress in their jobs
- e) Employees form alliances such as unions in order to improve the power imbalance
- f) Employees teach their children that the job is not satisfactory and improvement opportunities are limited.

According to maturity theory, the maturity level of employees and their productivity are directly proportional. Therefore, increasing the maturity of the employees means increasing their productivity (Sagir, 2016: 17).

2. Purpose:

The present research aimed to reveal principals' opinions about professional maturity levels of teachers within the scope of maturity theory of Argyris.

3. Method and material:

The research was carried out with survey model. It was conducted with qualitative research design which aims to examine the meanings inflicted from individuals' experiences and to demonstrate the concepts in their natural environment in a realistic and holistic way (Yıldırım and Simsek, 2005). The study group of the research was determined using criterion sampling and maximum variety sampling methods. The study group consists of 12 principals who have at least 5 years of professional experience and who work in primary, secondary and high schools in Duzce province in 2016-2017 academic year. The fact that principals were chosen among the ones who have at least 5 years of experience results from the idea that their awareness of teacher maturity would be higher. Primary, secondary and high school principals were consulted in order to provide maximum variation. Semi-structured interview form was developed based on the maturity theory of Argyris. For this purpose, four principals who study for master degree and two domain experts were consulted while developing the interview form. Two principals who take master degree were distinguished from the study group and their opinions related to the semi-structured interview form was taken into consideration. Accordingly, content validity was controlled. After several conceptual adjustments, the interview form was shaped. The obtained data were compared with the literature in order to check the accuracy and principals were consulted to put the final shape of the interview form. The data were analyzed with descriptive data analysis technique. Accordingly, similar data, concepts, codifications and themes were gathered within the scope of previously determined structures. They were interpreted after they were organized in a way that readers can follow. The number of participants and participant opinions were demonstrated on tables. The findings were interpreted in line with the theoretical information and results were obtained. Reliability formula developed by Miles and Huberman (1994) [$\text{Reliability} = \frac{\text{Consensus}}{\text{Consensus} + \text{Dissent}} \times 100$] were used in reliability calculation of the research. The researcher and an educational sciences expert who is experienced in qualitative research coded the data separately and their codifications were compared. In the comparison, the research reliability was calculated as 90%. Since it is above 70%, it was acknowledged as reliable. 70% of correspondance percentage and above are regarded as sufficient for the reliability of data analysis results (Miles and Huberman, 1994). Since it is not ethically approved, the identities of the participants were concealed. The principals were coded as P1, P2, ... P12 in the demonstration of the findings.

4. Results, Discussion, Conclusions and Recommendations:

The research aimed to reveal principals' opinions about teachers' professional maturity levels within the scope of maturity theory of Argyris. Argyris states in the maturity theory that the indicators of immaturity are passiveness, dependance, restricted behaviors, superficial interest, short term perspective, feeling of inferiority and indifference one oneself. These variables suggested by Argyris were evaluated in terms of teaching profession in the research.

Principals mainly stated that teachers are passive both in educational and managerial processes in school and in their professional processes. They remarked that teachers cannot operate the work independently and that they demonstrate indifference to the job. They also observed that teachers behave restrictedly, have short term perceptions and do not have the inclination to make progress in their career. Therefore, principals are of the opinion that teachers have not been professionally mature in terms of seven variables of Argyris's maturity theory. It can be concluded that teachers have not achieved professional maturity in teaching.